

# Формирование стратегии устойчивого репозиционирования туристской компании

## Аннотация

В статье рассмотрены проблемы формирования стратегии устойчивого репозиционирования туристской компании (продуктов) с целью развития фирмы. Предложена взаимосвязанная система синтетических показателей оценки эффективности маркетинговой деятельности туристской компании, в том числе и эффективности позиционирования туристских продуктов с целью изменения планирования их продаж и увеличения прибыли.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, репозиционирование, маркетинговое пространство, синтетические показатели, маркетинговая деятельность

Усиление конкуренции в сфере туристского бизнеса, особенности развития современной экономики, подвижность среды и сложность удовлетворения потребительских предпочтений неизбежно вызывают кризисы устойчивости позиции компании на рынке туризма и требуют серьезных изменений в механизме и формах маркетингового управления.

Поиск новых возможностей для развития своего бизнеса повышает интерес туристских организаций к инструментам и механизмам маркетинга, стратегия управления устойчивым репозиционированием становится приоритетом и одним из самых надежных средств выживания компании на рынке и успешности в конкурентной борьбе.

## Определение термина «репозиционирование»

Современная рыночная среда предполагает постоянную ориентацию компаний на удовлетворение запросов потребителей и существенным образом изменяет целевую направленность стратегии и

**Поспеловский  
Дмитрий  
Владимирович**  
аспирант,  
документовед кафедры  
экономической  
теории и экономики  
практических  
регионов,  
Северный  
(Арктический)  
федеральный  
университет  
им. М.В. Ломоносова,  
г. Северодвинск  
dondimitrio@rambler.ru

**усиление конкуренции  
в сфере туристского  
бизнеса... неизбежно  
вызывают кризисы  
устойчивости  
позиции компании  
на рынке**

форм маркетингового управления, определяющих взаимозависимость решения задачи управления устойчивым позиционированием туристских продуктов с задачей достижения прибыли.

Трактовка понятий «позиционирование» и «репозиционирование» принадлежит исследователю Дж. Трауту и его соавторам в этой области [3, 4]. При этом в своих работах [3, 4] они совершенствуют теорию термина «позиционирование» от классического определения (70-е гг.) до современной модальной практической трактовки (2010-е гг.), отмечая обязательность нахождения своего места для товара или услуги (с помощью средств и усилий маркетинга) в ассоциативном ряду потребителей, вместо применявшейся ранее неопределенной формулировки «возникающих в ассоциативном ряду».

При всей многочисленности в литературе различных трактовок термина «репозиционирование», те же авторы в своих трудах выделяют сущность репозиционирования и определяют: «Эффективное репозиционирование – это умение приспособливаться к существующему восприятию», т.е. необходимо «...адаптировать восприятие потребителей, а не изменять его» [4].

Необходимо отметить, что стратегии репозиционирования туристских продуктов как основание для изменения системы планирования и организации продвижения туристских продуктов компании не являются новыми в практике маркетинговой деятельности. Однако, во-первых, их применение достаточно долго было обусловлено бессистемностью и стихийно формировавшимся позиционированием компании и ее продуктов, неадекватностью применения зарубежных методик менеджментом туристского бизнеса, сложновоспринимаемостью и перенасыщенностью маркетинговой информацией, неразвитостью воспринимаемого маркетингового пространства и неструктурированностью форм и методов маркетинга компании, отсутствием синтетических показателей оценки устойчивости репозиционирования деятельности. Во-вторых, теория маркетингового управления сервисной деятельностью туристских компаний еще не полностью разработана, особенности позиционирования в сфере

услуг не получили должного внимания исследователей маркетинга, не в полном объеме рассмотрена специфика маркетингового обеспечения в туристском бизнесе.

Причины подобного ограниченного подхода объясняются, прежде всего, тем, что внимание специалистов и ученых преимущественно сконцентрировано на проблемах стратегического управления позиционированием и организации бизнеса в сферах производства товаров и торговли.

Туристической деятельности присущи свои особенности, отличающие ее не только от торговли товарами, но и от других форм продажи услуг, поэтому принимаемые решения должны учитывать целевые установки компании, особенности формирования туристских продуктов и ограничения среды.

### ***Положения и факторы, влияющие на продвижение туристических продуктов***

Практика показывает, что менеджмент туристских компаний испытывает значительные трудности при организации стратегии устойчивого репозиционирования и продаж туристской продукции. Эта ситуация предопределяется следующими положениями. Во-первых, не все руководители сбытовых служб в туристских компаниях обладают современной культурой маркетингового менеджмента, могут формировать достоверные целевые приоритеты в стратегиях сбыта продуктов сферы услуг. Во-вторых, принижена и недооценена роль инструментов позиционирования и репозиционирования компании. В-третьих, отсутствует опыт в проведении репозиционирования и организации сбыта туристских продуктов на принципах маркетинга, выбор данных из значительного объема неструктурированной маркетинговой информации. В-четвертых, отсутствует система мониторинга в стратегии, связывающая программирование прибыли и достоверность синтетических индикаторов репозиционирования. В-пятых, значительная степень субъективности и недостоверности результатов маркетинговых исследований при сборе первичных и вторичных данных при принятии решений, зависящая от многих фак-

***стратегии  
репозиционирования  
туристских  
продуктов...  
не являются  
новыми в практике  
маркетинговой  
деятельности***

торов и мнений исследователей (объемов опроса, методов его проведения, правильности выборки и т.д.). В-шестых, в организации стратегии устойчивого репозиционирования исключительную роль играют положения маркетинга сервиса, концепция которого еще не сформирована окончательно, в том числе и для туристских компаний. В-седьмых, определяется необходимость определения и контроля моментов перехода к репозиционированию при изменениях потребительских предпочтений с целью отражения их в программах продаж продуктов.

При формировании стратегии устойчивого репозиционирования компаний (туристских продуктов) менеджментом, по мнению автора, должны учитываться следующие факторы, затрудняющие для потребителей продажи туристских продуктов в сравнении с реальными товарами:

- сложности распознавания отличительных особенностей туристского продукта и образа компании (ведь успешность и позитивность образа фирмы придает определенную гарантию получения ценности товара, снимая тем самым неуверенность потребителя);

- трудности потребителей в восприятии соотношения цена–качество и психологической выгоды туристского продукта из-за неосвязаемости данных услуг до непосредственного процесса их использования, непрозрачность для потребителей ценовой политики туристских компаний;

- достаточно высокий уровень персонализации при продажах туристских продуктов;

- специфика рекламы туристских продуктов, т.к. традиционные рекламные методы в туристской сфере слабо воздействуют на рост известности и популярности самой компании и, скорее, работают на культивацию категории в целом.

Однако организация маркетинговых усилий по устойчивому репозиционированию и программируемым продажам туристских продуктов компаниями требует комплексного учета специфики сервисного маркетинга и наличия рекомендаций, пригодных для практического применения. В связи с этим концепция управления устойчивым репозиционированием компании средствами маркетинга еще не обрела целостные законченные

*туристической  
деятельности  
присущи свои  
особенности,  
отличающие  
ее не только  
от торговли  
товарами,  
но и от других форм  
продажи услуг*

контуры. Именно эта ситуация предопределяет научную значимость поиска новых решений маркетингового менеджмента в управлении устойчивым репозиционированием туристской компании (туристских продуктов).

### ***Влияние нововведений на маркетинговый процесс***

Под стратегией устойчивого репозиционирования туристской компании понимается комплекс базовых решений, принципов и усилий, постоянно понуждающий ее маркетинговые и операционные службы к корректировке параметров программ продаж продуктов и темпов их сбыта под режимы рыночного платежеспособного потребительского спроса на туристские продукты, выраженных синтетическими индикаторами воспринимаемого маркетингового пространства на основе изменений параметров ассоциативного ряда потребителей, с ориентацией на достижение генеральной цели – устойчивого развития компании.

В связи с этим, в настоящих условиях рыночной среды туристическим организациям необходимо новое качество и надежность управления с пересмотром значимости позиций всех составляющих маркетингового процесса. На смену традиционным подходам приходит новое научное направление, которое сопровождается интенсивным включением кибернетических и других теорий, связанных с разработками более поздних концепций проактивного управления, основанных на использовании количественного, системного и ситуационного подхода, применении компьютерных технологий и информационных систем. При этом новое маркетинговое видение процессов все более приобретает характер методического системного проникновения кибернетики в область совокупной организационной интеграции процессов, когда сигналы обратной связи, посылаемые потребителями, будут гарантированно учтены в последующем прогнозировании и программировании продаж продуктов на основе оценки их позиционирования.

Маркетинговая стратегия управления устойчивым репозиционированием компании (продукта) должна отвечать требованиям оперативности,

***не все руководители  
сбытовых служб  
в туристских  
компаниях обладают  
современной  
культурой  
маркетингового  
менеджмента***

**в организации  
стратегии  
устойчивого  
репозиционирования  
исключительную  
роль играют  
положения  
маркетинга  
сервиса**

гибкости к содержанию и форме представления информации и быть призванной, прежде всего, оказать помощь руководителю в принятии релевантного управленческого решения по системе воспринимаемых им индикаторов. Ведь целью маркетинга является создание и трансформация восприятия информационно-аналитической базы для принятия маркетинговых решений, снижающих тем самым уровень неопределенности рыночной среды.

При принятии управленческих решений в условиях неполноты информации особое внимание следует уделить применению концептуальных положений по необходимости достижения гибкости движения системой маркетинга, взаимоувязанной со свойствами ее инерционности, адаптации и надежности [1, 2], следующей принципу маркетинговой совместимости элементов этой системы и бизнес-образований.

Данные положения основаны на результатах исследований Ф. Котлера, И.А. Аренкова, Г.Л. Багиева, Л.А. Мелентьева, А.Г. Будрина и других авторов, изучающих и развивающих использование системного подхода и концепции системных свойств маркетинга.

При этом кибернетическое моделирование устойчивого репозиционирования будет затруднено неструктурированной, несовместимой с бизнес-средой и невоспринимаемой пользователями маркетинговой информацией. В настоящее время происходит искажение маркетингового формируемого пространства в экономической деятельности компаний, что определяет необходимость гарантированного решения проблемы достижения максимального правдоподобия и соответствия ситуации информации для принятия маркетинговых решений пользователями (руководством и потребителями).

В условиях рынка маркетинговое информационное пространство получает возможность при формировании совместимости сред стать самым востребованным блоком экономического пространства туристской компании. Реализация данной возможности зависит как от качества и состава маркетинговой информации, так и от ее сопряженности и интеграции с другими видами инфор-

мации. К ним можно отнести и взаимосвязанную с ней информацию управленческого учета, а также такие виды информации, как статистическая, психологическая, социологическая и др.

### ***Элементы маркетингового пространства***

Кратное изменение в объемах информации необходимой для принятия решений в современной экономике, а также развитие принципиально новых технологий ее обработки не могут не вызвать необходимости адекватных изменений. Доминирование прагматической компоненты в системе целевых установок воспринимаемого маркетингового пространства, направленность содержащейся в нем информации на прогнозирование будущих событий требует переосмысления основ маркетинговой обработки данных.

Это актуализирует необходимость дополнительного структурирования маркетингового пространства компании и выделения в нем следующих уровней: формируемого маркетингового пространства и воспринимаемого маркетингового пространства.

В составе первого формируемого маркетингового информационного пространства компании следует различать следующие элементы:

- маркетинговые учетные знания и внешняя управляющая информация – имеющиеся информация и знания, к которым относятся все существующие теории маркетинга, методы, способы сбора данных, перечень процедур маркетинга, стандарты, общие технологии интерпретации результирующих данных, нормативные документы;
- сформированная первичная маркетинговая отчетность и система сформированных результирующих первичных показателей.

Воспринимаемое маркетинговое пространство должно иметь более высокий информативный уровень синтеза данных, оно также разделяется на составляющие:

- маркетинговые учетные знания, воспринимаемые и используемые в практике менеджментом компании концепции маркетинга, методы, способы сбора данных, процедуры маркетинга, стандарты, нормы, технологии синтеза воспринимае-

***концепция управления устойчивым репозиционированием компании средствами маркетинга еще не обрела целостные законченные контуры***

мых учетных данных по деятельности компании; – воспринимаемая пользователями (менеджментом, руководством и потребителями) результирующая маркетинговая отчетность и система синтетических воспринимаемых показателей для принятия решений.

Весь объем информации, циркулирующий в сформированном маркетинговом пространстве, предназначается для восприятия пользователями. С целью построения маркетингового учетного информационного пространства, которое позволит обеспечить условия для повышения эффективности деятельности и устойчивого развития компании, в ходе обработки данных формируемого маркетингового учетного пространства создается качественное воспринимаемое пространство. При этом одно из основных требований, предъявляемых к воспринимаемому маркетинговому пространству (его параметрам), состоит в недопущении существенного искажения сформированного пространства и повышении надежности его маркетинговой информации (т.е. чтобы при восприятии данных были верно поняты устанавливаемые правила и процедуры, правильно использовались разработанные методики, а также адекватно отражались факты, события хозяйственной жизни).

### ***Критерии управления устойчивым репозиционированием туристской компании***

Маркетинговые стратегии управления устойчивым репозиционированием станут действенным рычагом управления по продвижению и продажам продуктов, позволяющим туристическим компаниям добиваться изменений в программах продаж на основе применения модели получения прибыли, программируемой с учетом синтетических индикаторов позиционирования (репозиционирования) построенных на достоверных количественных данных ассоциативных рядов потребителей и понятными (воспринимаемыми) руководством фирмы и службой маркетинга.

Они также будут являться основным инструментом встроенного контроля за согласованностью формирования и продаж туристских продуктов в соответствии с интересами потребителей и созда-

***в настоящих  
условиях рыночной  
среды туристическим  
организациям  
необходимы  
новое качество  
и надежность  
управления***

дут условия с помощью маркетинговых средств осуществлять управление по сведенным в систему критериальным показателям (см. табл.).

Маркетинговая деятельность компании сопряжена со многими средами внешнего и внутреннего бизнес-окружения, поэтому для синтезации направлений в маркетинговом пространстве для оценки эффективности маркетинговой деятельности туристской компании автором предложен основной показатель (Эм). В то же время он является интегративным показателем суммы частных синтетических показателей эффективности маркетинговой деятельности по восьми направлениям, которые значимы и воспринимаемы при диагностике и анализе эффективности маркетинговой деятельности туристских компаний (см. табл.). К значимым будем относить эффективность следующих направлений: отношения с потребителями; деятельность персонала; объем продаж туристских продуктов; взаимодействие с внешней средой; взаимодействие с внутренней средой; затраты на поддержание образа компании; общие экономические показатели деятельности туристской компании; маркетинговая деятельность по позиционированию туристских продуктов. Каждый частный пока-

**в настоящее время происходит искажение маркетингового формируемого пространства в экономической деятельности компаний**

Таблица

**Критерии управления устойчивым репозиционированием туристской компании**

| № | Показатели   | Критерии   |
|---|--|--|
| 1 | Эффективность маркетинговой деятельности туристской компании (Эм) по их направлениям d (d=8)                                       | $\mathcal{E}_m = \sum_{d=1}^{\alpha} \mathcal{E}_{m d} \times W_{m d} \rightarrow 1$               |
| 2 | Эффективность маркетинговой деятельности по позиционированию туристских продуктов компании (Эмп.поз) по направлениям g (g=12)      | $\mathcal{E}_{мп.поз} = \sum_{g=1}^{\beta} \mathcal{E}_{n.поз.g} \times W_{n.поз.g} \rightarrow 1$ |
| 3 | Показатели отбора туристских продуктов в программу продаж компании по интервалам для программирования прибыли (Эп. поз.g.; qg; hg) | $\mathcal{E}_{n.поз.g} \rightarrow \max; q_g \rightarrow \max; h_g \rightarrow \max$               |
| 4 | Гарантированная прибыль от общей деятельности туристской компании (Ргарант)  | $P_{гарант.} \rightarrow opt;$   |
| 5 | Функциональность структуры (F ) компании   | $F_{\gamma\tau} \rightarrow \max$  |

**воспринимаемое  
маркетинговое  
пространство  
должно иметь  
более высокий  
информативный  
уровень синтетизации  
данных**

затель по направлению (d) синтезируется по четырем воспринимаемым параметрам, связанными с соответствующей средой с определением соответствующих им весов (W) в общей эффективности маркетинговой деятельности (по направлению) на основе метода парных сравнений.

Особо значимым является определение интегративного показателя эффективности маркетинговой деятельности по позиционированию туристских продуктов. Данные по этому показателю также используются для формирования адекватной программы продаж. Определение данного синтетического показателя (Эмп.поз) (см. табл.) производится суммированием частных интегративных показателей эффективности маркетинговой деятельности по позиционированию туристского продукта по соответствующей дестинации (Эп.поз.g) с учетом веса каждой. В исследовании рассматривается эффективность маркетинговой деятельности по позиционированию туристских продуктов по двенадцати дестинациям ( $g=1,2,..,12$ ), продукты которых реализуются компанией.

Следующая группа индикаторов (Эп.поз.g; qg; hg) позволяет принимать управленческие решения по формированию программы продаж туристских продуктов, отражая реальное положение туристского продукта в восприятии потребителя. Автором определена важность следующих показателей для воспринимаемого маркетингового пространства при прогнозировании и отборе туристских продуктов с целью включения их в программу сбыта для использования в модели получения гарантированной прибыли компанией:

- Эп.поз.g – эффективность маркетинговой деятельности по позиционированию продукта g–дестинации;
- qg – удельная доля продаж того же туристского продукта по g–дестинации в общем объеме (%);
- hg – темп прироста продаж туристского продукта g–дестинации в ценовом интервале (%).

Решение задачи получения размера гарантированной прибыли ( $P_{\text{гарант}}$ ) осуществляется с помощью формализованной игровой модели согласования туристских продуктов и их сбыта, с выделением состояний спроса (на основе маркетингового исследования трендов среды) для планирования,

формирования и продаж туристских продуктов, подбираемых по критериям таблицы.

Реализация маркетинговой стратегии компании является функцией системы (F), обеспечивающей единство функций и организационной структуры компании. При формировании структуры и процедур управления автором предложен организационный критерий (Fu), измеряющий функциональность структуры управления (в баллах), который связывает процессы трансформации структуры на основе функционально-стоимостного анализа с функциями маркетинговой службы.

### **Выводы**

Идеологи и исследователи теории инструментария позиционирования и репозиционирования компаний (товаров, услуг) в своих трудах справедливо считают их «абсолютным оружием» в конкурентной борьбе на рынках [3, 4].

Предлагаемая автором стратегия управления репозиционированием компании (туристского продукта) обеспечивает в различных условиях получение запаса гарантированной прибыли, основанной на их продажах, согласованных с предпочтениями потребителей, «попадающих» в их ассоциативные ряды и определяющих в то же время устойчивое развитие и полезность деятельности самой компании.

pn

### **Dmitry V. Pospelovsky**

*Postgraduate, Document specialist of the Chair of Economic Theory and Arctic Regions, Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Severodvinsk*

### **The formation of the substantial re-launch strategy of travelers' company**

Abstract

**I**n the article formation problems of the substantial re-launch strategy of travelers' company (products) for the purpose of company development are under study. The interrelated aggregate data system of marketing evaluation performance of the company is suggested including positioning effectiveness of tourism products in order to change their sales planning and growth of profits.

**Keywords:** marketing policy, re-launch, marketing space, aggregate data, marketing performance

### **Литература**

1. Багиев Г.Л., Шульга А.О. К вопросу формирования концепции системных свойств маркетинга // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – С. 212– 216.
2. Багиев Г.Л. Экономика маркетинга. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 145 с.
3. Траут Дж., Райс А. Позиционирование: битва за умы. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.
4. Траут Дж. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса. – СПб: Питер. – 2010. – 256 с.